

## Más allá de códigos de conducta como el que rige para los proveedores de Nike

Richard LOCKE, Thomas KOCHAN, Monica ROMIS y Fei QIN\*

**Resumen.** *¿Qué pueden hacer los códigos empresariales de buena conducta en pro de la vigilancia del cumplimiento de las normas internacionales del trabajo y de la mejora de las condiciones de trabajo en las cadenas de aprovisionamiento mundiales? Para contestar a esta pregunta, lo primero que hacen los autores es resumir las averiguaciones de un estudio de las condiciones de trabajo en 800 fábricas de cincuenta y un países suministradoras de la empresa Nike Inc. y de dos monografías al respecto. Después analizan hasta qué punto encajan los códigos en el vasto mosaico de instituciones, políticas y prácticas destinadas a regular y mejorar las condiciones de trabajo, y abogan por un método gradual y complementario para realizar esta labor en las cadenas de aprovisionamiento mundiales. Esbozan las innovaciones que son necesarias en materia institucional y de investigación para poner a prueba estas ideas.*

La globalización y la dispersión de las cadenas de suministro industrial han nutrido un intenso debate sobre la manera más conveniente de implantar las normas laborales en esos nuevos centros de producción y mejorar las condiciones de trabajo. El trabajo infantil, las condiciones laborales peligrosas, el número excesivo de horas de labor y el bajo nivel salarial son una abominable realidad en muchas fábricas del tercer mundo, y siguen produciendo escándalos que avergüenzan a las empresas multinacionales que se abastecen en ellas<sup>1</sup>. Ante la ausencia de un sistema eficaz de justicia internacional (Cohen y Sabel, 2006), y como los gobiernos de muchos países en desarrollo carecen de los medios (o de la voluntad) de imponer el cumplimiento de su propia legislación laboral (Baccaro, 2001, y Elliot y Freeman, 2003), ha sido la presión de sindicatos, organizaciones no gubernamentales (ONG) y asociaciones de consumidores la que ha llevado a muchas corporaciones multinaciona-

---

\* Este trabajo ha contado con el sostén de la Fundación P. Sloan. El análisis de los proveedores de Nike se basa en Locke, Qin y Brase (en prensa) y en Locke y Romis (2007).

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos firmados sólo incumbe a sus autores, y su publicación no significa en modo alguno que la OIT las suscriba.

<sup>1</sup> Sobre esta situación se han realizado recientemente diversos estudios: Verité (2004), Pruett (2005), Connor y Dent (2006) y Kernaghan (2006).

les con implantación mundial a elaborar su propio «código de conducta» y a establecer diversos procedimientos con los que vigilar su observancia (véanse buenas descripciones de este movimiento en Schrage, 2004, y Mamic, 2004). Sin embargo, es relativamente poco lo que se sabe de tales códigos y tales mecanismos de vigilancia, y de qué relación guardan con otros medios de fomentar las normas laborales y mejorar las condiciones de trabajo a escala mundial. En el presente artículo resumimos las conclusiones alcanzadas hasta ahora en una serie de estudios, aún en curso, que analizan el papel de esos códigos de conducta y sus interacciones con otros métodos de gestión y con las legislaciones y regímenes de inspección nacionales, así como con la representación de los trabajadores por los sindicatos y otras ONG. Para ello nos basaremos en datos históricos y cuantitativos y en los resultados de un estudio monográfico sobre el código de conducta vigente en la empresa Nike Inc.

## El problema

Durante la mayor parte del siglo pasado, las condiciones de trabajo se fijaron sobre todo a escala nacional y por medios diversos: leyes, negociaciones entre sindicatos y empleadores y normas empresariales. En el plano internacional, los convenios y los servicios técnicos de la OIT constituían otra fuente de autoridad moral y de asesoramiento, pero no eran suficientemente vinculantes. Hoy, estos métodos nacionales e internacionales son insuficientes debido a la aparición de las cadenas de suministro mundiales, pues en ellas la autoridad está repartida no sólo entre diferentes regímenes nacionales, sino entre unos compradores mundiales y sus miles de proveedores. Esta es la situación en que han surgido los códigos de conducta empresariales, con frecuencia para atender las reivindicaciones de sindicatos, asociaciones de consumidores y ONG.

Al principio, estas iniciativas se centraban sobre todo en el cumplimiento de las leyes y normativas nacionales por parte de las empresas compradoras y los proveedores, pero con el tiempo se han ido ciñendo cada vez más a unos códigos de conducta que son privados y voluntarios, y que se ocupan sobre todo de las normas del trabajo y medioambientales (véanse unas recapitulaciones históricas interesantes en Jenkins, 2001, y Seidman, 2003). En este modelo de «regulación privada y voluntaria» es esencial la información. La idea de fondo es que la información que se acopie realizando auditorías de las fábricas servirá tanto a las ONG que defienden los derechos de los trabajadores —a fin de presionar a las empresas de marcas mundiales para que reformen sus prácticas de subcontratación en el exterior— como a las empresas mismas, que se basarán en ella para vigilar a sus proveedores e instarles a que mejoren las condiciones de sus fábricas. Si éstas no corrigen los problemas laborales que tengan, se espera que las marcas dejen de contar con esos proveedores y dirijan sus pedidos a otros supuestamente más «éticos».

Este modelo de regulación de los centros de trabajo ha causado encendidos debates, bien sobre los pormenores de los códigos mismos y las medidas que se adoptan para garantizar su cumplimiento —cómo se hacen las inspec-

ciones, y por quién, y con qué objeto—, bien sobre su relación con otras formas de regulación, sobre todo con las legislaciones nacionales. En opinión de sus críticos, los códigos de conducta voluntarios y sus sistemas de vigilancia no hacen más que desbancar la labor del Estado y de los sindicatos, que es más profunda, y su finalidad no es tanto amparar los derechos de los trabajadores y mejorar las condiciones de trabajo cuanto limitar la responsabilidad jurídica de las marcas mundiales y evitar que su imagen resulte dañada (Esbenshade, 2004). Para otros, en cambio, con los códigos de conducta privados y sus sistemas de inspección no se intenta menoscabar la acción pública, sino responder de una manera debidamente flexible a las redes de producción mundiales, que son una realidad, y a la escasa capacidad de los países en desarrollo para conseguir la plena observancia de las leyes y normas laborales (Nadvi y Wältring, 2004). Según los partidarios de esta interpretación, las medidas encaminadas a que las marcas respeten los códigos, las iniciativas de partícipes múltiples (MSI) y las ONG pueden contribuir en determinadas condiciones —aunque éstas varían según los autores— a la mejora de las condiciones de trabajo, sobre todo en los países que carecen de la capacidad o los recursos necesarios para efectuar inspecciones sistemáticas en las fábricas (Fung, O'Rourke y Sable, 2001; O'Rourke, 2003; Bartley, 2005, y Rodríguez-Garavito, 2005).

Hay también otro debate sobre el asunto, concretamente sobre las entidades que realizan las auditorías: ¿podemos estar seguros de que cuando comprueban las condiciones de trabajo en una fábrica lo hacen de manera precisa y honrada, y de que en sus informes cuentan realmente lo que han visto? Los críticos de este sistema señalan que entre los agentes principales de este proceso se dan varios conflictos de intereses importantes (National Research Council, 2004; Esbenshade, 2004; Pruett, 2005, y Rodríguez-Garavito, 2005). Como cabe la posibilidad de que tanto las marcas como sus proveedores prefieran ocultar sus incumplimientos de las normas laborales a hacerlos públicos, ¿qué grado de confianza hemos de dar a unas auditorías que controlan ellos mismos? ¿No tienen las partes interesadas demasiados alicientes para traspasar la barrera de lo moralmente aceptable? Si, en cambio, esas auditorías se encargan a «terceros», ya se trate de ONG o de empresas privadas de inspección, ¿hasta qué punto tienen las ONG la pericia necesaria para valorar determinados aspectos técnicos (la calidad del aire, por ejemplo), y cómo van a comportarse esas entidades que, lógicamente, querrán agradar a sus clientes (las marcas y sus proveedores que pagan esos servicios) y así seguir trabajando para ellos en el futuro?

Atendiendo a estas críticas se han establecido algunos procedimientos y prácticas para que, con la intervención de entidades «independientes», la supervisión sea más transparente y rigurosa. Es cada vez más frecuente que los auditores externos, desde empresas de auditoría social con ánimo de lucro hasta ONG locales, obtengan una certificación de instancias multilaterales como la Asociación para el Trabajo Justo (FLA) o la Fundación Ropa Justa. Son dispositivos institucionales destinados a reforzar la credibilidad de los auditores. Con todo, algunos (por ejemplo, el Consorcio de los Derechos de

los Trabajadores) siguen pensando que la vigilancia no será realmente eficaz mientras no sea por completo independiente de las marcas y fábricas.

Un tercer debate versa sobre la proliferación y la variedad cada vez mayor de códigos de conducta y protocolos de inspección y sobre la calidad desigual de las auditorías que se realizan (véase una crítica de las prácticas actuales en Pruett, 2005). Esa diversidad está bien documentada (Brown, 2005; Jenkins, 2001, y O'Rourke, 2003) y, tras la multiplicidad de sistemas normativos y de vigilancia, se esconden principios y fines muy distintos. Mientras en algunos se hace hincapié en la libertad de asociación y en las medidas de lucha contra la discriminación, otros se centran en el salario de subsistencia (como concepto distinto al de salario mínimo), la jornada de trabajo excesiva y la salud y seguridad. Unas veces, de comprobar que el código se cumple se encarga personal de la propia empresa, mientras que otras la función se encarga a terceros: auditores, consultores externos u ONG. Por tanto, ante esa enorme diversidad de opciones se entiende que haya mucha división de pareceres sobre qué protocolo de vigilancia es más concienzudo, más preciso o, incluso, más independiente.

En gran parte de la bibliografía sobre las normas del trabajo en las cadenas de aprovisionamiento mundiales se vienen vertiendo opiniones acerca de estos debates tan polarizados, y en casi todas esas opiniones subyace la idea de que estos códigos de conducta y sus diversos protocolos de vigilancia son suficientes como estrategias autónomas para conseguir que se observen las normas del trabajo. En este artículo proponemos otra perspectiva distinta, según la cual los códigos de conducta han de ser un elemento más de un sistema integral, y por lo tanto más amplio, de elaborar, gestionar y velar por el cumplimiento de las normas laborales y de mejorar las condiciones de trabajo. Tras realizar un análisis de los informes de inspección de Nike y una comparación sistemática de dos fábricas que trabajan para ella, comprobamos que, más allá de los códigos y de los dispositivos para vigilar su cumplimiento, las medidas encaminadas a mejorar la producción, reorganizar las tareas y dotar de más facultades a los trabajadores en la fábrica son un complemento necesario de esas normas y permiten conseguir más progresos. Es más, demostramos que los códigos funcionan mejor en los países que poseen una legislación más estricta, por lo que actúan como complemento y no como sustitutivo de la normativa vigente. Por último, de los datos acopiados en nuestro estudio se desprende que la representación de los trabajadores también es importante para reforzar el proceso y, por consiguiente, debe verse como un complemento más de los códigos de conducta de las empresas.

A continuación estudiaremos, en primer lugar, cómo ha ido evolucionando el código de conducta de Nike y el dispositivo de vigilancia correspondiente. Después resumiremos las conclusiones de nuestro análisis de las auditorías efectuadas en sus fábricas, a saber, que las diferencias que hay entre las condiciones de trabajo imperantes en sus empresas proveedoras no se deben únicamente a los planes y medidas que se han adoptado en cada una de ellas, sino también a factores de más alcance como la fuerza de las instituciones

nacionales (en el ámbito de la legislación y la inspección) o el tipo de relación que existe entre los compradores mundiales y sus proveedores. Expondremos seguidamente los resultados de un estudio sobre dos muestras parecidas, dos plantas mexicanas, que refuerzan algunas de esas conclusiones, concretamente que las diferencias en materia de condiciones laborales y de derechos de los trabajadores reflejan dos sistemas dispares de organización del trabajo y de producción, así como dos maneras de entender la gestión de los recursos humanos. En la última parte del artículo volveremos sobre el asunto general de este trabajo: qué lugar ocupan los códigos de conducta, los métodos de vigilancia y otros procesos internos adoptados por las empresas en el mosaico más amplio de presiones sociales, estructuras industriales y leyes e instituciones nacionales que constituyen la arquitectura del sistema emergente de regulación de las normas laborales a escala mundial y de mejora de las condiciones de trabajo.

## Evolución del código de conducta de Nike

Nike es el mayor fabricante mundial de calzado deportivo. Aun después de la reciente fusión de Reebok International Ltd. y Adidas AG, Nike sigue controlando más del 36 por ciento del mercado de estos artículos en los Estados Unidos, y más del 33 por ciento del mercado mundial (Petrecca y Howard, 2005). Aunque todavía es más conocida como marca de este subsector concreto, ha entrado también en los de prendas y equipo deportivos. De hecho, sólo setenta de sus 830 proveedores producen calzado. En 2004, la empresa facturó unos 12.200 millones de dólares estadounidenses, de los que 6.500 millones procedían de las ventas de calzado y 3.500 de las de prendas deportivas (Nike, 2005). En ese mismo año, sus suministradores estaban repartidos por cincuenta y un países y daban empleo a más de 600.000 personas. Los asalariados directos de Nike son sólo 24.291, en su gran mayoría radicados en los Estados Unidos; todos los demás trabajan para subcontratistas independientes.

En los años noventa se criticó a Nike que subcontratara la fabricación de sus productos a empresas y países en los que imperaban los salarios bajos, las condiciones de trabajo eran deficientes y se atropellaban habitualmente los derechos humanos. Nutrieron esas críticas algunos escándalos que llegaron a la opinión pública —ínfimas retribuciones en Indonesia, empleo de niños en Camboya y Pakistán, malas condiciones de trabajo en China y Viet Nam— y que, entre todos, empañaron la reputación de Nike (véase más información al respecto en Locke, 2003). Al principio, los directivos de la empresa se negaron a aceptar ninguna responsabilidad sobre los problemas laborales, medioambientales y sanitarios que pudiera haber en las fábricas de sus proveedores. Sus trabajadores no eran empleados de Nike, por lo que la empresa no podía hacerse responsable de su situación. Ahora bien, en 1992 la multinacional dejó de «lavarse las manos» y elaboró un código de conducta en virtud del cual sus proveedores debían respetar unas normas básicas en materia de condiciones de trabajo y garantías medioambientales y sanitarias. A las empresas que que-

rían abastecer a Nike se les obligaba a suscribir el código y a exponerlo en sus fábricas. Para los críticos, el código era de mínimos y ni siquiera había el propósito de hacerlo cumplir, ya que colgarlo en fábricas cuyos trabajadores eran en su mayoría analfabetos funcionales y no estaban facultados para exigir su cumplimiento era simplemente un gesto para la galería. No obstante, la evolución del propio código confirma que Nike ha tratado de atajar algunos de los problemas más graves que se dan en las fábricas de sus proveedores (véase la última versión del código en el apéndice 1).

Desde 1998 Nike ha elevado a 18 años la edad mínima para poder trabajar en una fábrica de calzado, y a 16 la aplicable a las de prendas y equipo deportivos. Asimismo, ha insistido en que todos sus proveedores de calzado se atengan a las normas sobre calidad del aire interior adoptadas por la Administración de Salud y Seguridad Ocupacionales de los Estados Unidos (OSHA). De hecho, basta un rápido vistazo a algunas de las medidas que Nike ha adoptado recientemente en el ámbito de las condiciones de trabajo, incluidas las esferas medioambiental y sanitaria, para comprobar que la empresa está actuando con seriedad a este respecto. Por ejemplo, y como reacción a un recrudescimiento de las críticas, formó varios departamentos nuevos —principalmente, el de Prácticas Laborales y el Equipo Nike de Acción Medioambiental (que significa «limpio» en sus siglas en inglés: NEAT)—, los cuales se englobaron en junio de 2000 en el Departamento de Responsabilidad Empresarial y Conformidad con las Normas. Este departamento se trasladó en 2001 a la división de prendas deportivas con el fin de acercar su labor a las decisiones de producción. En la actualidad, Nike cuenta con unos ochenta directores que velan por la responsabilidad empresarial y el cumplimiento de las normas, más de la mitad de los cuales trabajan en los países donde se fabrican sus productos. Estos «inspectores» de la empresa realizan visitas diarias a las fábricas de calzado; en el sector de las prendas deportivas, en el que el número de proveedores es mucho mayor, las visitas son semanales o mensuales según el tamaño de la fábrica. Además de estos directores, hay en Nike alrededor de un millar de responsables de producción que trabajan en sus empresas subcontratistas de todo el mundo o tienen mucha relación con ellas. A todo el personal de Nike que ejerce responsabilidades en materia de producción o cumplimiento de las normas se le imparte formación sobre el código de conducta de la empresa y su programa de seguridad, salud, actitudes de gestión, inversión en las personas y medio ambiente (SHAPE), así como sobre prácticas laborales y sensibilización transcultural. La empresa está elaborando, asimismo, un nuevo sistema de incentivos para evaluar a sus directivos y recompensarlos cuando consigan que los proveedores mejoren sus condiciones laborales y medioambientales.

Durante los últimos años Nike ha intensificado la presión a sus proveedores para que cumplan las normas valiéndose con este fin de nuevas medidas de vigilancia e inspección. Puesto en marcha en el verano de 2002, el sistema M-Audit (auditoría de la dirección) es el más riguroso de los empleados por la empresa hasta la fecha, y cabe considerarlo la pieza esencial de sus dispositivos en este ámbito. El M-Audit prevé que se evalúe a fondo la situación de las

fábricas en materia de relaciones laborales y condiciones de trabajo. Una auditoría normal de las que se realizan con este sistema lleva 48 horas, por lo que se extiende a lo largo de varios días. La inspección se anuncia previamente, y la realiza siempre personal especializado de la propia Nike, ya que, tras varios escándalos que estallaron a finales de los años noventa con auditorías encargadas a terceros, la empresa decidió realizar por sí misma unas inspecciones concienzudas, que, además, garantizaran un cierto nivel de coherencia y rigor en los datos recogidos<sup>2</sup>.

En junio de 2001 Nike puso en marcha la Clasificación por Grado de Cumplimiento (CRP), un programa destinado a evaluar a todos los proveedores mediante un sistema de puntuación (de A a D). La clasificación obtenida, asignada por el jefe local encargado del cumplimiento del código, resume toda la información que sobre una fábrica se ha recopilado mediante las auditorías y visitas de inspección realizadas por la propia multinacional (programas SHAPE y M-Audit) y por la FLA (en el apéndice 2 se explican las distintas puntuaciones). Con este sistema se aspira dar a los responsables de la subcontratación y la producción una información que les sea útil a la hora de adoptar decisiones. Los análisis que se presentan a continuación se centran en los datos acopiados por los sistemas M-Audit y CRP. Nike nos autorizó también a consultar su base de datos de proveedores, con lo que pudimos obtener información descriptiva sobre todas las fábricas que trabajan para la empresa (por ejemplo, antigüedad de las instalaciones, número total de trabajadores, nacionalidad de los propietarios, etc.).

## ¿Funciona bien la vigilancia? Algunos datos

En Locke, Qin y Brase (en prensa) se exponen los resultados completos de nuestro análisis cuantitativo de los datos obtenidos en las inspecciones de M-Audit y de la CRP. Resumiremos ahora los relativos a tres preguntas cruciales para el tema que nos ocupa en este artículo: 1) ¿hasta qué punto son malas (o buenas) las condiciones de trabajo en las fábricas subcontratadas por Nike?; 2) ¿cómo se explican las diferencias que hay a ese respecto entre unas y otras?; en otras palabras, ¿por qué fábricas que se dedican a más o menos los mismos productos para la misma marca tratan de manera tan distinta a sus trabajadores?, y 3) ¿están mejorando las condiciones de trabajo en esas fábricas?

---

<sup>2</sup> La Asociación para el Trabajo Justo (FLA) realiza, asimismo, todos los años una inspección independiente de una muestra (5 por ciento) de los proveedores de Nike. La FLA es una iniciativa con muchos partícipes, formada por empresas, universidades y ONG, que supervisa el trabajo de unos inspectores independientes que visitan las fábricas sin anuncio previo. Como es miembro de la FLA, Nike no puede negarse a estas inspecciones anuales. Todos los informes de la FLA se hacen públicos en la página de la organización en la Red <[www.fairlabor.org](http://www.fairlabor.org)>, pero no se revela la identidad de las fábricas visitadas.

### Resultados de M-Audit

Para contestar a la primera de estas preguntas, presentamos algunos datos descriptivos sobre la nómina de proveedores de Nike procedentes de la base de datos de M-Audit. En cada auditoría que se realiza con este sistema, el resultado final es una puntuación de 1 a 100 que representa porcentualmente el grado de conformidad con el código de conducta de Nike: el 100 por ciento significa que en esa fábrica concreta éste se cumple a la perfección. Estas auditorías cubren más de ochenta elementos, con especial atención a las prácticas de contratación, el trato que reciben los trabajadores, la comunicación entre éstos y la dirección, y la retribución. A cada elemento se le ha asignado un determinado peso numérico en la puntuación final, de manera que la suma de todos ellos es 100<sup>3</sup>. En el cuadro 1 se presentan la mediana de las puntuaciones obtenidas y las desviaciones típicas de las 575 fábricas que se sometieron a las inspecciones de M-Audit en las tres líneas principales de negocio de Nike (calzado, prendas y equipo deportivos). Ya que el sistema M-Audit no se puso en marcha hasta el verano de 2002 y que su aplicación es sumamente laboriosa, no se ha auditado aún a todos los proveedores. La mediana de los que sí han sido auditados es un cumplimiento del 65 por ciento, con una desviación típica del 16 por ciento.

Como se puede comprobar en el gráfico 1, las inspecciones de M-Audit revelan unas diferencias considerables entre los proveedores de Nike: desde fábricas que sólo reciben 20 puntos hasta otras que se acercan a la perfección, con 90 puntos. Además, el patrón es muy similar en las tres clases de producto.

No obstante, al analizar los datos desde el punto de vista geográfico —para comprobar en qué medida afecta a los resultados la región de ubicación de las fábricas—, hallamos diferencias más pronunciadas. Las pertenecientes a las Américas y a la zona que agrupa Europa, Oriente Medio y África obtienen casi siempre más de 50 puntos, con frecuencia cerca de los 100. En cambio, en las regiones de Asia septentrional (que incluye a China y Viet Nam) y Asia meridional (con Indonesia e India) las puntuaciones son mucho menos uniformes. En el cuadro 2 y el gráfico 2 se ilustra esta mayor diversidad.

Así pues, y aunque parece que, según los resultados del sistema M-Audit (mediana del 65 por ciento), los proveedores de Nike se están comportando bastante bien en términos generales, sigue habiendo diferencias mayúsculas entre unas fábricas y otras en cuanto al grado de cumplimiento del código de conducta (y, por tanto, en las condiciones de trabajo). Algunas lo cumplen casi totalmente, pero otras padecen problemas endémicos de salarios bajos, jornada de trabajo excesiva, acoso, etc. Aun dentro de una misma zona mundial —de un mismo país, de hecho— las condiciones de trabajo, a tenor de los resultados de las inspecciones de M-Audit, varían de manera muy considerable.

---

<sup>3</sup> Véase más información sobre el sistema M-Audit y su método de puntuación en Nike (2005, págs. 35 y 36).



Cuadro 1. Estadísticas resumidas de las puntuaciones del sistema M-Audit, por subsector

	Mediana	Desviación típica	Número de observaciones
Prendas	0,66 (0,008)	0,15	357
Calzado	0,68 (0,02)	0,17	64
Equipo	0,64 (0,015)	0,16	109
Total	0,65 (0,007)	0,16	575 <sup>a</sup>

$F(2,572)=1,35$  Prob>F=0,26

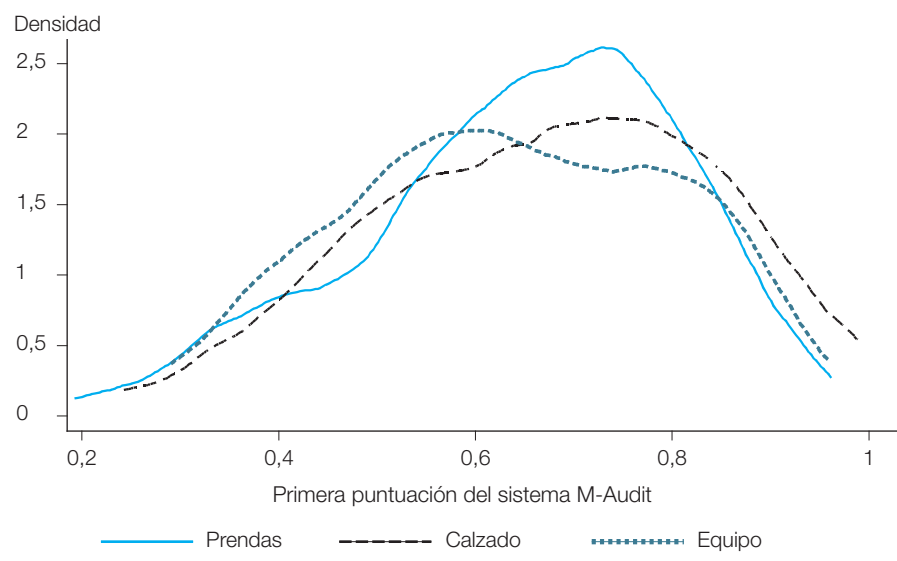
Prueba de Bartlett sobre igualdad de varianzas:  $\chi^2(2) = 3,3183$  Prob> $\chi^2 = 0,190$

Notas: Entre paréntesis figuran los errores típicos. <sup>a</sup> Fueron inspeccionadas por M-Audit cuarenta y cinco fábricas más, pero no pudimos determinar a qué sector pertenecían; por eso el total no coincide con la suma de los tres subsectores.

¿Cómo explicar estas diferencias? Dicho de otro modo, ¿por qué fábricas que se dedican más o menos a los mismos productos de la misma marca tratan de manera tan distinta a sus trabajadores?

Para explicar esas disparidades y contestar así a la segunda de las citadas preguntas, efectuamos un análisis de regresión de las puntuaciones de M-Audit tomando como variables explicativas el lugar de trabajo, el estilo de dirección empresarial, el tipo de producto y la legislación nacional. Lo más importante que así descubrimos es que las puntuaciones más altas correspondían a las fábricas

Gráfico 1. Primera puntuación del sistema M-Audit, por subsector



**Cuadro 2. Estadísticas resumidas de las puntuaciones del sistema M-Audit, por región mundial**

	Mediana	Desviación típica	Número de observaciones
Américas	0,77 (0,009)	0,10	134
Asia septentrional	0,61 (0,01)	0,14	198
Asia meridional	0,58 (0,013)	0,17	181
Europa, Oriente Medio y África	0,71 (0,015)	0,12	62
Total	0,65 (0,0067)	0,16	575

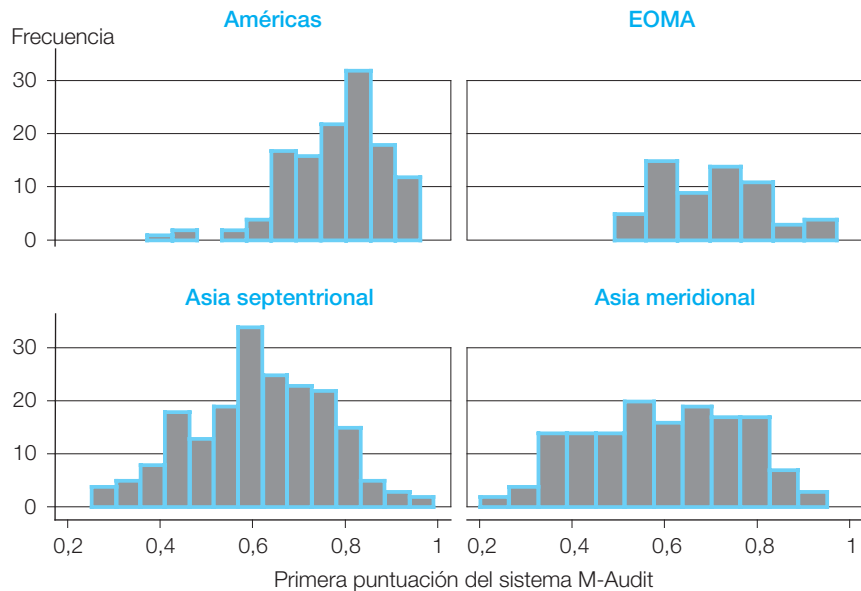
$F(3,570)=56,307$  Prob>F=0,0000

Prueba de Bartlett sobre igualdad de varianzas:  $\chi^2(3) = 38,01$  Prob> $\chi^2 = 0,000$

Nota: Entre paréntesis figuran los errores típicos.

cas que: 1) eran más visitadas por los especialistas en producción de Nike conforme al programa SHAPE, y 2) estaban situadas en países en los que se vigilaba mejor el cumplimiento de la legislación (aspecto que se medía por la percepción del número de delitos, la eficacia y predictibilidad de las decisiones judiciales

**Gráfico 2. Primera puntuación del sistema M-Audit, por región**



EOMA = Europa, Oriente Medio y África

Cuadro 3. Puntuaciones primera y siguientes de M-Audit

	Mediana	Desviación típica	Número de observaciones
Primera puntuación	0,65	0,16	575
Segunda puntuación	0,70	0,16	117
Tercera puntuación	0,82	0,07	5

y la fuerza vinculante real de los contratos). Las fábricas de menor tamaño y las que mantenían una relación estrecha y duradera con Nike (proveedores de primer nivel) mostraban también una ventaja marginal en los resultados del sistema M-Audit.

La tercera pregunta era si las condiciones de trabajo en las fábricas de los proveedores de Nike estaban mejorando o no con el paso del tiempo a consecuencia de las inspecciones de diversos tipos, las medidas de vigilancia, etc. En el cuadro 3 figuran la mediana y la desviación típica de las puntuaciones primera, segunda y tercera del sistema M-Audit: 117 fábricas fueron auditadas dos veces, y cinco, tres veces. En esta estadística descriptiva se comprueba que entre la primera inspección y la segunda la mediana mejoró en cinco puntos porcentuales, y otros doce puntos porcentuales en las pocas fábricas que recibieron una tercera.

### Resultados de la Clasificación por Grado de Cumplimiento (CRP)

Mientras que los datos obtenidos en las inspecciones de M-Audit indican que los proveedores de Nike mejoraron modestamente su cumplimiento del código de conducta, los del CRP dibujan un cuadro muy distinto. Como los resultados de esta clasificación son más fáciles de entender y reflejan las evaluaciones que hacen los representantes de la empresa sobre un conjunto más amplio de elementos objetivos y subjetivos de cada fábrica, así como sobre su organización y su entorno de trabajo, este sistema es el que más utilizan los directivos de Nike para tomar sus decisiones de producción y subcontratación. El propósito del programa era convertirse en un instrumento capaz de valorar conjuntamente la observancia del código de conducta y las decisiones de subcontratación. Basándose en todas las auditorías y visitas que realizan el personal de la empresa y la FLA, el responsable local de cumplimiento asigna a cada fábrica una categoría (de A a D). (En el apéndice 2 se explica cómo funciona este sistema.) La versión más reciente de la base de datos de la CRP, en la que hay más de 700 fábricas con más de una categoría (un resultado), permite comprobar la evolución de las condiciones de trabajo de los proveedores. Para ello, describimos en primer lugar la situación del conjunto de todos los proveedores de la empresa, y, en el caso de los que han sido clasificados más de una vez, vemos los cambios acaecidos comparando la primera categoría que consta en su historial con la última que han recibido.

En los cuadros 4 y 5 figura un resumen de las categorías asignadas a los proveedores de Nike en la CRP. El total representa 3.686 clasificaciones, de las que la mitad son de la categoría B. Sin embargo, la variación de las clasificaciones en cada fábrica —comparando la primera categoría que obtuvo con la última— revela que el panorama es más sombrío: casi la mitad de las fábricas se mantienen en la primera categoría asignada, y más del 36 por ciento de ellas han descendido de categoría. Dicho de otro modo, según el sistema de clasificación de la propia Nike, las condiciones laborales no han cambiado o han empeorado con los años en casi el 80 por ciento de sus proveedores (véase el cuadro 6).

Así, según una de las mediciones, la de M-Audit, las condiciones de trabajo en las fábricas van mejorando algo con el paso del tiempo, mientras que según la otra (que es más amplia y también es elaborada por personal de la propia empresa) están estancadas si no empeoran. ¿Cómo hemos de entender estos resultados contradictorios a primera vista? ¿Por qué mejora la situación en unas fábricas mientras que en otras la impresión es que no cambia o se deteriora? Tratamos de responder a estas preguntas mediante el estudio pormeno-

**Cuadro 4. Resumen de las categorías asignadas en la CRP**

Categoría	A	B	C	D	Total
Proveedores	571	1.945	699	471	3.686
Porcentaje	15,49	52,77	18,96	12,78	100

**Cuadro 5. Resumen de las categorías asignadas en la CRP según los años**

Año	2001	2002	2003	2004
Mediana de categorías	2.986	2.948	2.545	2.584
Número de observaciones	220	1.132	1.004	1.323

Nota: Para traducir las categorías (en letras) a valores numéricos utilizamos la siguiente correspondencia: A=4, B=3, C=2, D=1.

**Cuadro 6. Variación de las categorías asignadas en la CRP**

Cambios de categoría	Casos	Porcentaje
-3 (descienden 3 categorías)	20	2,62
-2 (descienden 2 categorías)	74	9,70
-1 (descienden 1 categoría)	181	23,72
0 (estables)	323	42,33
1 (suben 1 categoría)	116	15,20
2 (suben 2 categorías)	42	5,50
3 (suben 3 categorías)	7	0,92
Total	763	100

Nota: La variación se ha calculado restando del resultado de la última inspección el resultado de la primera.

rizado de dos muestras parecidas, dos fábricas mexicanas que obtuvieron prácticamente la misma puntuación de M-Audit (87 y 86) y, sin embargo, clasificaciones muy distintas en la CRP (B y D).

## Historia de dos casos

Como estas dos fábricas — que llamaremos Planta A y Planta B — se dedican al mismo producto (camisetas tipo remera) y están situadas en el mismo país (México), operan en el mismo entorno político y económico y están sujetas a la misma legislación laboral. Y tienen el mismo interlocutor de la empresa, la oficina regional de Nike (en Ciudad de México) que decide los pedidos (es decir, los subcontratistas) y coordina las visitas a las fábricas para comprobar su cumplimiento del código de conducta. De hecho, son los mismos especialistas los que inspeccionan una y otra fábrica. Además, como indica su pun-

Cuadro 7. Semejanzas entre las plantas A y B

	Planta A	Planta B
País	México	México
Salario mínimo obligatorio	15 dólares estad./día	15 dólares estad./día
Estructura	Parte de un grupo vertical	Parte de un grupo vertical
Productos	Camisetas (remeras) normales y estampadas	Camisetas (remeras) normales, sin costuras y de alta tecnología
Tasa de fallos (en porcentaje)	1	0,6
Tasa de rotación del personal (en porcentaje)	8-10	10
Sistema de ascenso	No estructurado, basado en las aptitudes	No estructurado, basado en las aptitudes
Formación	2 meses	1 mes (subvencionada por el Estado)
Sindicato	Confederación de Trabajadores de México (CTM)	Confederación de Trabajadores de México (CTM)

tuación casi idéntica en M-Audit, los indicadores objetivos de las normas del trabajo son similares en ellas. En ambas hay representación sindical, en ambas se paga al menos el salario mínimo obligatorio, en ambas se imparte formación, en ambas se archivan las listas de las nóminas salariales, etc. En el cuadro 7 se exponen las semejanzas entre las dos fábricas.

## Dos mundos laborales

Pese a esas coincidencias, *en la práctica* las condiciones de trabajo son radicalmente diferentes en las plantas A y B, como se comprueba al comparar más a fondo los salarios, el grado de satisfacción del personal, la participación de los trabajadores en las decisiones relativas a la producción, la duración de la jor-

Cuadro 8. Diferencias entre las plantas A y B

	Planta A	Planta B
Salario semanal medio	86 dólares estad.	67,8 dólares estad.
Trabajo en equipo	Sí	No
Descripción del puesto	Tareas múltiples	Tarea única
Rotación de puestos	Sí	No
Participación del trabajador en decisiones que afectan a sus tareas	Sí	No
Horas extraordinarias	Voluntarias y dentro de unos límites	Obligatorias y sin límite

nada, la cantidad de horas extraordinarias y los cauces de expresión y representación de los trabajadores. Las diferencias entre ambas fábricas en estos puntos se resumen en el cuadro 8. En la Planta A, los trabajadores están mejor retribuidos, tienen una jornada establecida y deciden ellos mismos si hacen o no horas extraordinarias, participan en las decisiones que afectan al ritmo, los objetivos y la dinámica de la producción, e intervienen en diversos foros en los que pueden hacer oír su voz. Los de la Planta B ganan menos, suelen trabajar más horas y no se les escucha cuando se adoptan decisiones sobre la producción (y menos aún sobre otros aspectos de la vida en la fábrica). Cuando entrevistamos a trabajadores de una y otra, comprobamos que el grado de satisfacción de los trabajadores era mayor en la Planta A que en la Planta B.

Este análisis a fondo de las dos fábricas mexicanas demuestra que para conseguir unas buenas condiciones laborales son *igualmente* importantes la organización del trabajo y las prácticas de la empresa. En el cuadro 9 se resumen las diferencias entre una y otra en materia de sistemas de producción, recursos humanos y organización del trabajo, así como sus datos de productividad y costos. Además de contar con métodos de fabricación liviana, en la Planta A funcionan diversas medidas de gestión de los recursos humanos en virtud de las cuales los trabajadores gozan de una mayor autonomía y capacidad de decisión en su puesto de trabajo. Por ejemplo, la Planta A dedica recursos cuantiosos a la capacitación de sus trabajadores —en parte para poder implantar eficazmente los procesos livianos de fabricación— y, en consecuencia, se procura tratar bien a estos asalariados muy cualificados por miedo a per-

Cuadro 9. Comparación de los sistemas de producción de las plantas A y B

	Planta A	Planta B
Número de trabajadores en cada cadena o unidad	6	10
Número de camisetas producidas al día en cada cadena o unidad	900	800
Salario diario (fijo + primas) por trabajador	17,2 dólares estad.	13,6 dólares estad.
Número de camisetas producidas por cada trabajador	150	80
Costo del trabajo por cada camiseta	0,11 dólares estad.	0,18 dólares estad.

der lo invertido en su formación: es muy probable que un trabajador cualificado pero descontento se marche a trabajar a una empresa rival. Si poseen la preparación necesaria para detener la producción cuando observan un defecto en el producto y para trabajar en unidades autónomas participando activamente en las decisiones sobre los objetivos y técnicas de la producción, están también más facultados para oponerse a los eventuales abusos de la dirección en sus tareas diarias.

En la Planta B el trato a los trabajadores es de un cariz distinto. En lugar de invertir en su formación y fomentar su capacidad decisoria, existen unas normas sumamente detalladas cuya observancia se vigila muy estrechamente «a pie de obra». A diferencia de sus pares de la otra fábrica, los trabajadores no están considerados como un recurso con el que mejorar la productividad y la calidad, sino como un costo (variable) que ha de reducirse lo más posible. Según el jefe de operaciones de esta Planta B, «todo consiste en bajar el costo de mano de obra y aumentar la cantidad de producto».

En comparación con la Planta B, en la A la productividad es mayor, los trabajadores ganan más y los costos de mano de obra por unidad producida son más bajos. Esos costos unitarios (junto con la calidad del producto y el cumplimiento de los plazos de entrega) son en realidad lo que valoran los compradores, lo que indica que la Planta A logra tanto mejores condiciones de trabajo como mejores resultados empresariales que la Planta B.

En suma, como la diferencia de condiciones de trabajo que presentan las dos fábricas no se puede deber a su emplazamiento geográfico, ni a su gama de productos ni a la nacionalidad de los propietarios, habrán de atribuirse a que se trata de dos formas muy distintas de organizar el trabajo. En la Planta A la actividad manufacturera se reorganizó conforme a los principios de la producción liviana, en la que unidades autónomas de trabajadores polifacéticos se encargan de diversas operaciones. Este nuevo sistema mejoró la eficiencia y calidad de la fábrica, lo que permitió programar mejor el volumen de trabajo (con lo que se evitan las horas extraordinarias excesivas) y elevar los salarios (es decir, compartir con los trabajadores los frutos de una mayor eficiencia). En la Planta B, en cambio, se había adoptado un planteamiento más «científico», con grandes inversiones en nuevas instalaciones y maquinaria. La dirección quiso fomentar la productividad y la calidad mediante la adquisición de nuevas tecnologías, el estricto control de los trabajadores y la concesión de diversos incentivos (primas de productividad) para conseguir unas economías de escala aún mayores.

## Comentarios finales

En muchos aspectos, las diferencias en las relaciones entre Nike y las direcciones respectivas de las dos fábricas mexicanas que hemos estudiado se asemejan a lo averiguado por Frenkel y Scott (2002) en su estudio de las relaciones proveedor-comprador en China. Según estos investigadores, para promover la observancia del código de conducta las marcas establecen dos tipos de relacio-

nes con sus proveedores: con algunos de ellos, una relación de colaboración, de contacto frecuente, y, con otros, una relación de «vigilancia», más distante y menos confiada. A su juicio, la diferencia entre una y otra relación puede determinar no sólo el estilo sino la sustancia de la supervisión del cumplimiento de las normas en las fábricas. Nuestro estudio comparativo de las dos fábricas mexicanas confirma dichas conclusiones. Una frecuencia mayor de visitas y una comunicación más franca entre el personal de la oficina regional de Nike y la dirección de la Planta A cimentaron un clima de más confianza y una mejor relación de trabajo entre las dos partes. Ello coadyuvó, a su vez, a que se modernizara el sistema de producción, lo cual tuvo repercusiones provechosas en las condiciones de trabajo de la fábrica misma. En la Planta B, la frecuencia menor de los contactos y una comunicación más formal entre las partes ha reforzado el carácter distante de su relación, en la que el proveedor trata de entregar el producto a Nike al mínimo costo (para tener el máximo margen) mientras Nike intenta que se cumplan sus exigencias, tanto técnicas como de condiciones de trabajo, mediante unos sistemas de inspección y vigilancia cada vez más sofisticados.

En su conjunto, nuestras averiguaciones, tanto cuantitativas como cualitativas, apuntan a que, para mejorar las condiciones de trabajo en las fábricas que forman parte de una cadena de aprovisionamiento mundial —en las que el código de conducta es sólo uno de varios aspectos, aunque sea importante—, conviene adoptar un modelo progresivo y polifacético. El código de Nike nació de las presiones ejercidas por asociaciones de consumidores y ONG. La empresa ha dedicado considerables recursos organizativos a vigilar su cumplimiento, creando dentro de su personal un amplio cuerpo de especialistas encargados a la vez del código y de la producción y estableciendo varios sistemas de auditoría. Los datos que han generado estos sistemas indican que, por término medio, los proveedores obtienen una puntuación por encima de 50 en una escala de 100, pero que, al mismo tiempo, sigue habiendo grandes diferencias tanto en el respeto estricto del código como en el ámbito más general de las operaciones y las condiciones de trabajo que imperan en sus fábricas<sup>4</sup>. Las diferencias al respecto dependen en cierta medida de la intensidad con que se supervisan los centros de producción (número de visitas) y del rigor de la legislación vigente en el país en que están situados. Por último, del análisis más pormenorizado que realizamos de dos casos concretos parece desprenderse que las fábricas en las que se aplican métodos modernos de producción, organización del trabajo y participación del personal suelen cosechar mejores resultados tanto de productividad como de satisfacción de los trabajadores.

Aunque reconocemos las limitaciones que conlleva toda generalización a partir de la experiencia de una sola empresa, de nuestro estudio se desprende que merece la pena reflexionar sobre la manera de aunar todos esos factores

---

<sup>4</sup> Nike llega a una conclusión parecida en su informe sobre la responsabilidad social de la empresa (Nike, 2005), que puede ser consultado gratuitamente por línea.



de suerte que se complementen entre sí en un sistema integrado con el que vigilar la observancia de las normas laborales y mejorar las condiciones de trabajo en las actuales cadenas de aprovisionamiento mundiales. A modo de conclusiones, por lo tanto, exponemos a continuación una serie de hipótesis con la esperanza de que merezcan la atención de los investigadores en el futuro.

1. Las presiones externas son esenciales para conseguir que las empresas que subcontratan asuman el empeño de elaborar y llevar a la práctica su código de conducta.
2. Los códigos de conducta mejorarán la situación general, pero es posible que por sí solos no consigan que esos avances se consoliden. En algunos casos las condiciones de trabajo seguirán mejorando con el tiempo, pero en otros empeorarán, lo cual dependerá de que se den o no diversos factores complementarios en la propia fábrica, en la empresa y en el país.
3. Para que sean perdurables y que siga mejorando su observancia o manteniéndose en un nivel alto, los códigos de conducta de las empresas (junto con sus sistemas de vigilancia) han de:
  - a) estar integrados en las estructuras y procesos por los que se rigen la producción, la mejora de la calidad, la gestión de los recursos humanos y otros aspectos operativos y estratégicos de la cadena de aprovisionamiento;
  - b) complementarse con el cumplimiento efectivo de unas legislaciones nacionales que se atengan a las normas del trabajo internacionalmente aceptadas y con unos sistemas de vigilancia que fomenten unas normas elevadas y apoyen a las grandes empresas en su propósito de establecer unos métodos de producción y de gestión de los recursos humanos que coadyuven a mejorar la observancia de las normas y la organización del trabajo;
  - c) complementarse con la acción, en el centro de trabajo, de sindicatos u otras instituciones que den un cauce de expresión a los propios trabajadores acerca de las decisiones que afectan a la producción y el empleo.

En muchos aspectos, nuestra propuesta de que los códigos de conducta y los sistemas de vigilancia se complementen con actuaciones más amplias destinadas a atacar de raíz las causas de las condiciones de trabajo deficientes coincide con lo hecho ya en el pasado en otros ámbitos (por ejemplo, para fomentar la salud y seguridad en el trabajo o para corregir los problemas de discriminación en las contrataciones y los ascensos). En todas estas experiencias anteriores, las presiones externas consiguieron que las empresas suscribieran una serie de normas y unos métodos para el cumplimiento de las mismas. Las primeras actuaciones dieron pocos resultados, lo cual acabó llevando a las empresas a adoptar nuevos sistemas de gestión que se ocupaban más de esos problemas e integraban los métodos de solución en sus operaciones básicas. Los programas encaminados a conseguir el cumplimiento de las normas mínimas de la OSHA y de la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el

Empleo de los Estados Unidos (EEOC) se vieron reforzados por la participación de sindicatos y de comités de empresa y por los nuevos métodos de organización del trabajo y de gestión de los recursos humanos. El objetivo consistía, y consiste, en fomentar las prácticas saludables y equitativas en los centros de trabajo y, a la vez, fortalecer la ventaja competitiva de las empresas que adoptaran estos principios (véanse más detalles sobre la evolución de estas prácticas, en Dobbin y Sutton, 1998, y Weil, 1991 y 1996). De esta nuestra primera investigación se desprende que para mejorar el cumplimiento de las normas del trabajo en las fábricas de las cadenas de aprovisionamiento mundiales es necesario recorrer un camino del mismo género.

### Bibliografía citada

- Baccaro, Lucio. 2001. *Civil society, NGOs, and decent work policies: Sorting out the issues*. Documento de trabajo núm. 127 (DP/127/2001) del Instituto Internacional de Estudios Laborales de la OIT, Ginebra. Disponible en la dirección [www.ilo.org/public/english/bureau/inst/download/dp12701.pdf](http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/download/dp12701.pdf) (consultada el 19 de marzo de 2007).
- Bartley, Tim. 2005. «Corporate accountability and the privatization of labour standards: Struggles over codes of conduct in the apparel industry», en Harland Prechel (director): *Research in Political Sociology – Volume 14: Politics and the corporation*. Oxford, JAI Press, págs. 211-244.
- Brown, Dana L. 2005. *Cooperation without Trust? Reflections on the FLA's efforts to promote collaboration among its members and with other MSIs*. Memorando preparado bajo la supervisión del profesor Richard Locke (Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management).
- Cohen, Joshua, y Sabel, Charles. 2006. «Extra rempublicam nulla justitia?», *Philosophy & Public Affairs*, vol. 34, núm. 2 (marzo), págs. 147-175.
- Connor, Tim, y Dent, Kelly. 2006. *Offside! Labor rights and sportswear production in Asia*. London, Oxfam International. Disponible en la dirección [www.oxfam.org/en/policy/briefingnotes/offside\\_labor\\_report](http://www.oxfam.org/en/policy/briefingnotes/offside_labor_report) (consultada el 19 de marzo de 2007).
- Dobbin, Frank, y Sutton, John R. 1998. «The strength of a weak state: The rights revolution and the rise of human resources management divisions», *American Journal of Sociology*, vol. 104, núm. 2 (septiembre), págs. 441-476.
- Elliott, Kimberly Ann, y Freeman, Richard B. 2003. *Can labour standards improve under globalization?* Washington, Institute for International Economics.
- Esbenshade, Jill. 2004. *Monitoring sweatshops: Workers, consumers and the global apparel industry*. Filadelfia, Temple University Press.
- Frenkel, Stephen J., y Scott, Duncan. 2002. «Compliance, collaboration, and codes of labor practice: The Adidas connection», *California Management Review*, vol. 45, núm. 1 (otoño), págs. 29-49.
- Fung, Archon; O'Rourke, Dara, y Sabel, Charles F. 2001. *Can we put an end to sweatshops? A new democracy form on raising global labor standards*. Boston, Beacon Press.
- Jenkins, Rhys. 2001. *Corporate codes of conduct: Self-regulation in a global economy*. Ginebra, Instituto de Investigaciones de las Naciones Unidas para el Desarrollo Social (UNRISD). Disponible en la dirección [www.eldis.org/static/DOC9199.htm](http://www.eldis.org/static/DOC9199.htm).
- Kernaghan, Charles. 2006. *Human trafficking & involuntary servitude under the US-Jordan Free Trade Agreement*. Nueva York, National Labor Committee. Disponible en la dirección [www.nlcnet.org/admin/media/document/ker\\_061406.pdf](http://www.nlcnet.org/admin/media/document/ker_061406.pdf) (consultada el 21 de marzo de 2007).
- Locke, Richard M. 2003. «The promise and perils of globalization: The case of Nike», en Thomas A. Kochan y Richard Schmalensee (directores): *Management: Inventing and delivering its future*. Cambridge (Massachusetts), MIT Press, págs. 39-70.

- , Qin, Fei, y Brase, Alberto. En prensa. «Does monitoring improve labor standards: Lessons from Nike», *Industrial and Labor Relations Review*.
- , y Romis, Monica. 2007. «Improving work conditions in a global supply chain», *MIT Sloan Management Review*, vol. 48, núm. 2 (invierno), págs. 54-62.
- Mamic, Ivanka. 2004. *Implementing codes of conduct: How businesses manage social performance in global supply chains*. Ginebra, OIT.
- Nadvi, Khalid, y Wältring, Frank. 2004. «Making sense of global standards», en Hubert Schmitz (director): *Local enterprises in the global economy: Issues of governance and upgrading*. Northampton (Massachusetts), Edward Elgar.
- National Research Council. 2004. *Monitoring international labor standards: Techniques and sources of information*. Washington, The National Academies Press.
- Nike. 2005. *FY04 Corporate Responsibility Report*. Disponible en la dirección <[www.nike.com/nikebiz/gc/r/fy04/docs/FY04\\_Nike\\_CR\\_report\\_full.pdf](http://www.nike.com/nikebiz/gc/r/fy04/docs/FY04_Nike_CR_report_full.pdf)> (consultada el 21 de marzo de 2007).
- O'Rourke, Dara. 2003. «Outsourcing regulation: Analyzing nongovernmental systems of labor standards and monitoring», *Policy Studies Journal*, vol. 31, núm. 1 (febrero), págs. 1-30.
- Petrecca, Laura, y Howard, Theresa. 2005. «Adidas-Reebok merger lets rivals nip at Nike's heels», *USA Today*, 4 de agosto, Money, Final Edition, B1. Disponible en la dirección <[www.usatoday.com/money/industries/manufacturing/2005-08-04-adidas-1b-cover-usat\\_x.htm](http://www.usatoday.com/money/industries/manufacturing/2005-08-04-adidas-1b-cover-usat_x.htm)> (consultada el 21 de marzo de 2007).
- Pruett, Duncan. 2005. *Looking for a quick fix: How weak social auditing is keeping workers in sweatshops*. Amsterdam, Clean Clothes Campaign (Campaña Ropa Limpia). Disponible en la dirección <[www.cleanclothes.org/ftp/05-quick\\_fix.pdf](http://www.cleanclothes.org/ftp/05-quick_fix.pdf)> (consultada el 21 de marzo de 2007).
- Rodríguez-Garavito, César A. 2005. «Global governance and labor rights: Codes of conduct and anti-sweatshop struggles in global apparel factories in Mexico and Guatemala», *Politics & Society*, vol. 33, núm. 2 (junio), págs. 203-333.
- Schrage, Elliot J. 2004. *Promoting international worker rights through private voluntary initiatives: Public relations or public policy?* Iowa City, University of Iowa Center for Human Rights (UICHR). Disponible en la dirección <[www.uiowa.edu/~uic/hr/publications/documents/gwri\\_report\\_000.pdf](http://www.uiowa.edu/~uic/hr/publications/documents/gwri_report_000.pdf)> (consultada el 21 de marzo de 2007).
- Seidman, Gay W. 2003. «Monitoring multinationals: Lessons from the anti-Apartheid era», *Politics & Society*, vol. 31, núm. 3 (septiembre), págs. 381-406.
- Verité. 2004. *Excessive overtime in Chinese supplier factories: Causes, impacts, and recommendations for action*. Verité Research Paper. Amherst (Massachusetts), Verité. Disponible en la dirección <<http://www.verite.org/research/Excessive%20Overtime%20in%20Chinese%20Factories.pdf>> (consultada el 21 de marzo de 2007).
- Weil, David. 1996. «If OSHA is so bad, why is compliance so good?», *RAND Journal of Economics*, vol. 27, núm. 3 (otoño), págs. 618-640.
- . 1991. «Enforcing OSHA: The role of labor unions», *Industrial Relations*, vol. 30, núm. 1 (invierno), págs. 20-36.

## Apéndice 1. El código de conducta de Nike

### *Nike Inc. se fundó con un apretón de manos*

En aquel acto fundacional estaba implícita la decidida voluntad de que construiríamos nuestra empresa con todos nuestros socios sobre la base de la confianza, el trabajo en equipo, la honestidad y el respeto mutuo. Esperamos que todos nuestros socios empresariales operen con los mismos principios.

Un elemento básico de la ética empresarial de Nike es la idea de que somos una compañía formada por muchos tipos de personas diferentes, que valoramos la diversidad individual y estamos comprometidos con la igualdad de oportunidades para todos.

Nike diseña, fabrica y comercializa productos para consumidores que practican un deporte o cuidan de otra manera su forma física. En cada paso de ese proceso nos regimos no sólo por lo que estipula la legislación, sino también por todo lo que se espera de un líder. Esperamos que nuestros socios empresariales hagan lo mismo. Nike trabaja con contratistas que comparten nuestro compromiso con las prácticas más idóneas y con la mejora constante en:

1. Los métodos de gestión, con el respeto de los derechos de todos los trabajadores, incluidos el derecho de libre asociación y de negociación colectiva.
2. La reducción del impacto de nuestra actividad sobre el medio ambiente.
3. El mantenimiento de lugares de trabajo seguros y saludables.
4. La mejora de la salud y el bienestar de todos los trabajadores.

Los contratistas deben reconocer la dignidad de todos sus empleados y el derecho a un lugar de trabajo libre de acosos, abusos o castigos corporales. Las decisiones en materia de contratación, retribución, prestaciones, ascenso, cese de la relación laboral y jubilación se han de basar únicamente en la capacidad del trabajador para desempeñar sus funciones. No se hará ninguna discriminación basada en la raza, el credo, el sexo, el estado civil o la maternidad, las creencias religiosas o políticas, la edad o la orientación sexual.

Cualquiera que sea la parte del mundo en que operemos, lo hacemos guiados por este Código de Conducta, y nuestros contratistas están obligados a suscribirlo. Los contratistas deben exponer el Código en todos los centros de trabajo importantes, traducido al idioma local, y deben instruir a sus empleados sobre sus derechos y obligaciones tal como se definen en el Código y en las leyes nacionales pertinentes.

Estos principios establecen el espíritu de la relación con nuestros socios, los cuales, además, están obligados a cumplir determinadas normas específicas. Las principales son las siguientes.

### *Trabajo forzoso*

El contratista no recurrirá al trabajo forzoso en ninguna de sus formas: prisión, servidumbre, trabajo como pago de deudas o cualquier otra modalidad.

### *Trabajo infantil*

El contratista no empleará a ninguna persona de menos de 18 años para producir calzado. El contratista no empleará a ninguna persona de menos de 16 años para producir

prendas, accesorios o equipos. Si al empezar a trabajar para Nike el contratista tuviera a trabajadores con la edad mínima legal obligatoria y nunca menores de 15 años, podrá mantenerlos en su seno, pero no contratará en adelante a ninguna persona menor de la edad mínima de admisión al empleo establecida por Nike o por la legislación nacional (la que sea más alta de las dos). Para garantizar aún más el cumplimiento de la norma de la edad mínima, el contratista no recurrirá a ninguna forma de trabajo a domicilio para la producción de Nike.

### *Retribución*

El contratista pagará a sus trabajadores al menos el salario mínimo o el salario normal en el sector (el que sea mayor de los dos); les entregará una nómina escrita y clara sobre cada período salarial, y no efectuará deducción alguna de sus retribuciones en concepto de faltas disciplinarias.

### *Prestaciones*

El contratista concederá a todos sus trabajadores todas las prestaciones que estipule la legislación.

### *Jornada de trabajo y horas extraordinarias*

El contratista no fijará una jornada de trabajo superior a la estipulada por la legislación; sólo podrá recurrir a las horas extraordinarias si a los trabajadores que las realizan se les retribuyen plenamente conforme a la legislación nacional; informará a cada nuevo asalariado, en el momento de contratarlo, de si las horas extraordinarias obligatorias son una condición del empleo; de manera regular y programada concederá un día de descanso por semana, y no exigirá de manera regular y programada más de 60 horas de trabajo semanales, o cumplirá con los límites nacionales si éstos son inferiores.

### *Medio ambiente, seguridad y salud*

El contratista ha de contar con políticas y normas escritas sobre la protección del medio ambiente y la seguridad y salud de sus trabajadores, y establecerá un sistema para reducir los efectos negativos sobre el medio ambiente y los riesgos de accidentes y enfermedades laborales, con el fin de promover la salud general de los trabajadores.

### *Documentación e inspecciones*

El contratista conservará archivada toda la documentación necesaria para demostrar el cumplimiento de este Código de Conducta y de la legislación pertinente; se compromete, asimismo, a tener estos documentos disponibles para Nike o la persona que ésta designe, y acepta someterse a inspecciones con o sin aviso previo.

Fuente: Página en la Red: <<http://www.nike.com/nikebiz/gc/mp/pdf/Spanish.pdf>;bsessionid=CORF2QVKDPNTWCQFTBFCF5AKAWMB2IZB> (consultada el 26 de marzo de 2007).

## Apéndice 2. Sistema de Nike para la clasificación de sus proveedores en función del grado de cumplimiento del código de conducta de la empresa (CRP)

Categoría	Criterios de clasificación	Descripción
A	No más de cinco problemas leves pendientes conforme al Plan Director de Acción (PDA) y no más del 20 por ciento de elementos del PDA atrasados.	Incumplimientos que no llegan a los niveles de gravedad C o D (véase <i>infra</i> ).
B	Más de cinco problemas pendientes conforme al PDA, pero no graves ni críticos, y no más del 30 por ciento de elementos del PDA atrasados.	Incumplimientos que no llegan a los niveles de gravedad C o D (véase <i>infra</i> ).
C	Uno o más problemas de nivel C, pero <i>no</i> del nivel D, pendientes conforme al PDA o más del 30 por ciento de elementos del PDA atrasados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ausencia de condiciones básicas de la relación laboral (contrato, acuerdo documentado de formación, igualdad de salario, no discriminación en la selección)</li> <li>● Incumplimiento de la legislación nacional sobre el trato a los trabajadores migrantes</li> <li>● Denegación de las prestaciones que fija la ley, salvo las de garantía de los ingresos (por ejemplo, licencia retribuida)</li> <li>● Jornada de trabajo excesiva: más de 60 horas a la semana, pero menos de 72</li> <li>● Incumplimiento del límite obligatorio de horas extraordinarias al año en el 10 por ciento o más del personal</li> <li>● Denegación del día libre semanal</li> <li>● Acoso o abuso verbal o psicológico</li> <li>● Condiciones que exponen al trabajador a accidentes o enfermedades leves</li> <li>● Condiciones que propician un riesgo de daños leves al medio ambiente o la comunidad</li> </ul>
D	Uno o más problemas de nivel D pendientes conforme al PDA o elementos graves atrasados; o más del 40 por ciento de elementos del PDA atrasados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Escasa voluntad de cumplir con el código de conducta de Nike</li> <li>● Prohibición de acceso a los inspectores autorizados por Nike</li> <li>● Falsificación de archivos y presión a los trabajadores para que aporten información falsa</li> <li>● Trabajo a domicilio, o subcontratación no autorizada</li> <li>● Empleo de personas que no tienen la edad laboral mínima</li> <li>● Trabajo forzoso, servidumbre por deudas, trabajo de reclusos</li> <li>● Sin libertad de asociación cuando ésta es legal en el país</li> <li>● Prueba de embarazo</li> <li>● Abusos físicos o sexuales confirmados</li> <li>● Salarios inferiores al mínimo obligatorio</li> <li>● Sin prestaciones para garantía de los ingresos</li> <li>● Sin sistema verificable para controlar las horas de entrada y salida</li> </ul>

D (cont.)

- Superación de la jornada diaria legal o más de 72 horas de trabajo semanales por más del 10 por ciento del personal
- Sin un día libre durante más de dos semanas
- Condiciones que pueden provocar la muerte o daños personales graves
- Condiciones que pueden provocar daños graves al medio ambiente

Fuente: Nike (2005, pág. 25).

---